

Patrick Busquet
Guillaume Fedele
Alain Grumberg
Véronique Parasote

GÉNÉRATION Y CHOCS EN STOCK





ORDRE DE MISSION

La génération Y intrigue. Certains traits de personnalités de ses membres provoquent des perturbations et des réactions jusque dans les entreprises et les organisations. Une fois située la problématique, votre mission consiste à mettre ses qualités en valeur, ainsi que les transformations qu'elle porte. Votre enquête répondra notamment à la question: les Y accompagnent-ils les mutations vers une économie socialement plus responsable?

Les yers sont-ils un problème ?

Technophages, rebelles, multitâches, diversement impliqués au travail, inventifs, individualistes, détachés de l'entreprise, impatientes... Telles sont les caractéristiques prêtées à ces nouveaux salariés. Quelle est vraiment leur réalité ?

Des sociologues, des consultants en ressources humaines et en management, des professeurs en marketing, des journalistes scrutent et dissèquent l'émergence de la nouvelle génération de salariés. Décrite comme zappreuse, peu impliquée dans le travail, impatiente, réfractaire à l'autorité et sans loyauté envers ses employeurs ni attachement à l'entreprise, cette génération serait le cauchemar des DRH.

20% de la population française

Cette génération a grandi avec la mondialisation, les relations sexuelles protégées, l'univers post Mur de Berlin, le réchauffement de la planète, le grunge et la techno, le séquençage du génome humain, les crises économiques, les nouvelles formes de famille (recomposée, monoparentale, homosexuelle), le MP3, l'explosion d'Internet et des SMS, le Red Bull, MSN, etc. D'après Julien Poujet, consultant en ressources humaines et animateur du blog La génération Y, les Yers regroupent :
■ plus de 13 millions de personnes en France, soit près de 21 % de la population.

D'ici à 2015, « cette génération pourrait représenter 40 % des actifs ».



CHIFFRES CLÉS



13 millions
de Y en France



70 millions
aux États-Unis



200 millions
en Chine

En France, les Y représenteront **40%** des actifs en 2015.

WHY Y?

« Y » est la génération apparue entre les années 1980 et 2000. Elle pose la question du pourquoi?, du « why » qui se prononce comme la lettre de l'alphabet, en langue anglaise. Selon d'autres sources, on l'appellerait ainsi en référence à la forme que dessine le fil des écouteurs sur la poitrine, dispositif technologique habituel de cette jeunesse. On désigne aussi les membres de cette communauté comme les « Millennials » ou « Enfants du millénaire », les « Digital Natives » ou encore « Yers », contraction de « why » et « years » (prononcer : wouayeurs).

Génération communication

Principal signe identitaire : avoir été biberonnée aux jeux vidéos, élevée aux nouvelles technologies, nourrie à l'information instantanée et à Internet. Ces technologies ont influencé ses façons de penser et d'agir, selon Monique Dagnaud. La sociologue estime que les valeurs intrinsèques véhiculées par Internet (hédonisme, idéal collaboratif, gratuité, liberté d'expression...) «ont essaimé bien au-delà des cercles technophiles». Une nouvelle «façon d'être et de penser tend à s'imposer partout, surtout auprès des jeunes générations». Les Y pensent, travaillent, et interagissent sur un mode plus collaboratif. Ils sont à l'aise avec les travaux de groupe et autres brainstorming.

Éduqués dans une période de désenchantement (ou

d'impuissance) politique et de crises économiques à répétition, les Yers ont appris à se méfier des institutions. Ils se moquent des dogmes, des normes et de l'orthographe, n'ont pas de maître à penser. Les compétences valent bien plus, à leurs yeux, que le statut. «Aucun n'aura d'état d'âme à claquer la porte d'une entreprise si elle ne sert plus ses intérêts, ni à remettre en cause la parole de l'autorité si elle leur paraît douteuse. Ils ne rejettent pas l'autorité en tant que telle, mais estiment que celle-ci ne peut découler simplement d'un titre» explique le consultant international Benjamin Chaminade.

Pas de problème avec cette génération

Cette génération pose-t-elle réellement des problèmes, comme

l'affirme la littérature managériale ? Le quatrième Observatoire social de l'entreprise, mis en place par Ipsos pour le Cesi et rendu public par Le Figaro, bat en brèche nombre d'idées reçues. Selon Étienne Mercier, directeur adjoint du département opinion Ipsos Public Affairs, les chefs d'entreprise n'ont, somme toute, pas de réels problèmes avec cette génération de collaborateurs.

Ils estiment que les Y,

- ne sont ni plus ni moins ambiteux ou individualistes (38%) que leurs aînés ;
 - sont plus enthousiastes et polyvalents que leurs aînés (30%).
- Pour ces responsables, recruter un jeune de moins de 30 ans est plus un atout qu'un risque, même s'ils sont plus difficiles à fidéliser.

L'ÉCHO D'UNE RUPTURE PROFONDE

Pour Stéphane Hugon, sociologue et fondateur d'Eranos, société d'études spécialisée dans la prospection et l'identification des imaginaires sociaux contemporains, le terme de génération Y est maladroit, pour ne pas dire inapproprié.

« J'ai observé des comportements que l'on prêtait à la génération Y chez des membres de la génération X et chez des papy-boomers. Je pense que ce concept de génération Y est surtout l'écho d'une rupture profonde de notre société. Les générations antérieures, celles de l'Homo Faber¹, s'accomplissaient dans le travail, l'effort, le mérite, le pouvoir. La génération Y appartient à la famille Homo Ludens² et se réalise dans le jeu, le plaisir, l'expérimentation, la prise de risque. Conscients que le mythe du progrès a trahi leurs aînés, les Yers ne veulent plus attendre un monde meilleur, mais profiter du moment présent. Ils sont dans une temporalité hic et nunc, ici et maintenant. La génération Y est la première génération postmoderne³ ».

¹ Homme qui produit (agit, fabrique, etc.)

² Homme qui joue (se divertit, se distrait, jouit, etc.)

³ Selon les sociologues, la modernité aurait disparu lorsque, à la fin du XX^e siècle se serait dissoute la construction de l'avenir par la raison et pour un collectif. Ainsi, le «No Future» des Punks aurait ouvert la postmodernité, c'est-à-dire l'âge du temps présent, de l'individualité reine, etc.



Écrans et pics d'hormones

Anne-Sophie Novel⁴ est convaincue que cette jeunesse accompagne les mutations de notre société, particulièrement celles concernant nos modèles économiques et financiers.

Pourquoi cette génération a-t-elle une mentalité différente des précédentes? Pour Anne-Sophie Novel, cela est consécutif à l'omniprésence de ses membres devant les écrans et sur Internet, depuis leur naissance. «*Des études de neurosciences mettent en avant les pics d'hormones dans le cerveau lorsqu'on est en relation avec d'autres par le biais de ces technologies. Il y a interdépendance liée aux nouvelles technologies et, particulièrement, aux téléphones mobiles et à l'image vidéo*», précise-t-elle.

Anciens et modernes

Cet état pose de multiples questionnements : «*On observe les premiers effets d'une révolution à venir, à tous les niveaux de la société*», indique la jeune femme. «*Il faut laisser des espaces de liberté aux Y dans les entreprises*», précise-t-elle. L'interdépendance biochimique, cumulée aux effets générés par la diffusion massive d'informations, porte les Y à faire plusieurs choses à la fois, à zapper, à changer. Aussi déstabilisent-ils. Mais, pour Anne-Sophie Novel, «*les jeunes n'ont-ils pas, toujours, déstabilisé les anciens?*»

Individualité et collectif

Menaces climatiques, déchets, surconsommation, etc. cette génération a conscience des enjeux, mais sa position derrière les écrans la déconnecte un peu

de cette réalité. C'est du moins le point de vue d'Anne-Sophie Novel : «*Ils comprennent ce qui se passe et l'ont intégré, ils apportent du sens collectif, ils savent que nous ne nous en sortirons qu'ensemble*».

Pour Anne-Sophie Novel la génération Y, apparue dans un contexte de technologies et de problématiques de plus en plus oppressant, a une fonction charnière. «*Dans la co-révolution actuelle, on est enthousiaste*», affirme-t-elle. *L'ancienne vision carriériste a explosé, le rapport à l'entreprise et les relations dans le monde du travail se modifient.*»

4 Économiste, blogueuse et journaliste, co-auteure avec Stéphane Riot de «Vive la co-révolution!» (Manifesté), www.demoinsenmieux.com



Anne-Sophie Novel

“



**Simon,
27 ans, Sales Manager chez Alstom**

«Je me sens concerné par le pouvoir de transformer les entreprises et les organisations. Cela ne me dérange pas d'être dirigé, mais j'ai envie de prouver que je peux faire des choses par moi-même. J'ai aussi une volonté de développement personnel. Dans mon entreprise, on essaie de nous cantonner alors que nous avons envie de fédérer, d'agir. Il faut donc de l'abnégation. Je suis un entrepreneur. Pour moi, l'esprit d'entreprise est plus important que la compagnie. Nous allons essayer de faire en sorte que cette crise crée de la matière nouvelle. Le mouvement fait partie de notre vie. Mais, la génération Y n'est-elle pas une problématique d'occidentaux? Je ne suis pas certain qu'elle pose question partout. L'environnement, la responsabilité sociale, les conséquences de notre surproduction, de notre surconsommation sont des sujets qui nous interpellent. Dans mon entreprise, on nous propose des placements solidaires. J'ai demandé de quoi il s'agissait. Le responsable m'a répondu: «On s'en fout». Non, on ne s'en fout pas. Ce n'est pas la même chose de placer son intérêt à la Bourse ou dans des fonds socialement responsables!»

”

Des changemakers collectifs et... autocentrés



Myriam Levain

Créatifs et entrepreneurs par nécessité, déroutants par goût de liberté, généreux, les Y seraient-ils le ferment d'un supplément d'humanité? Le point de vue de Myriam Levain⁵, journaliste Y.

Décisions durables : *Quels changements l'entreprise doit-elle intégrer dans son management des Y?*

Myriam Levain : Je ne pense pas qu'il y ait de recette applicable partout et à toute une génération... On peut dire que le principal besoin d'un Y est d'être considéré comme « quelqu'un », avec ses talents, ses défauts, ses envies, son besoin d'être accompagné plutôt qu'encadré... et de se voir confier des missions qui lui correspondent. Il place donc au centre de tout le fait d'être compris. Cela réintroduit dans les entreprises

un aspect qui en avait disparu : l'affect. On aime son job, on reste ; on a l'impression de ne pas avancer, d'être délaissé ou d'avoir un supérieur dont on ne reconnaît pas la compétence, on part. Nous sommes les enfants de la précarité et, tant qu'à être considérés comme une variable d'ajustement, autant cultiver sa liberté !

Dd : *Les Y ont-ils des qualités particulières pour une entreprise ?*

M. L. : Une entreprise qui accepte d'adapter son management à ce besoin de « liberté encadrée » a beaucoup à y gagner. Les Y sont ceux qui apportent une compétence web devenue indispensable. Des jeunes détenteurs d'un savoir central pour l'entreprise et que les aînés ne maîtrisent pas ou peu, peuvent être perçus comme une menace. Nous sommes des employés très raisonnables : nous n'avons pas d'ambition démesurée, nous sommes réalistes, nous avons une grande capacité d'adaptation aux personnes, aux organisations internes, aux

missions, nous savons faire mille choses à la fois et – du fait de notre jeune âge – nous sommes souvent très mobiles, prêts à nous investir. Nous revendiquons ce que les quadras n'ont pas osé réclamer : réintroduire de l'humain dans l'entreprise et obtenir une reconnaissance méritée.

Dd : *Quel impact pensez-vous avoir sur les entreprises et la société ?*

M. L. : Notre génération apporte une vision plus centrée sur le sens de la vie. Nous nous sentons concernés par les grandes problématiques (l'écologie, l'égalité, etc.) mais nous sommes pragmatiques : il faut d'abord s'en sortir soi-même. Nous n'avons pas les utopies de nos aînés : changer la vie, oui, mais en commençant par celle de dix personnes autour de nous !

5 « La génération Y par elle-même ; quand les 18-30 ans réinventent la vie » (François Bourin éditeur), Myriam Levain, Julia Tissier. Les auteures dressent un tableau de cette génération, dont elles font partie, à partir des adjectifs qui lui servent habituellement de portrait.

“



Audrey, 25 ans, enseignante agrégée

« Il me faut un encadrement qui me porte. J'ai besoin de présences solidaires pour être créative et apporter le meilleur à mes élèves. J'ai été individualiste dans la gestion de ma scolarité. Maintenant, je suis dans l'esprit d'équipe, l'échange et le participatif. Je sais que je vais faire face à beaucoup de changements. Pour l'instant, je me sens à la traîne et je sais qu'il va me falloir toujours travailler pour rester à flot. L'insécurité professionnelle est une réalité avec laquelle on vit. Nous sommes le résultat des années 1970. L'écologie est née dans ces années-là. Je me sens concernée par cet enjeu. »

”

Mieux vaut que l'entreprise prenne la vague

Benjamin Chaminade, consultant international Trendemic

Premier à avoir révélé les enjeux de la génération Y en France, il accompagne des centaines d'entreprises dans le monde. Il les invite à changer, à s'adapter à cette jeunesse, préfiguratrice d'une nouvelle société.

Décisions durables: *Quels problèmes la génération Y pose-t-elle aux recruteurs ?*

Benjamin Chaminade: En termes de recrutement, c'est une remise en question des outils utilisés. Comment rédiger une annonce qui donne envie, que propose-t-on comme emploi, quelle rémunération ? Des recruteurs rencontrant des Y trouvent bizarre qu'un gars à peine assis leur pose des questions : y a-t-il une mutuelle, des récupérations de congés, etc. ? Cette posture inverse un peu les rôles. Et puis, il s'en va. Au revoir Mr le recruteur, je vous tiendrai au courant. On pourrait penser que c'est l'attitude de jeunes qui ont fait une grande école. Or, elle est en train de se généraliser.

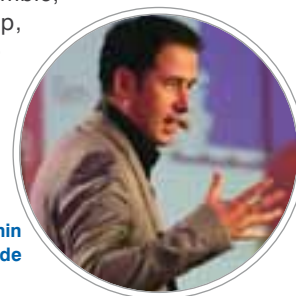
Dd: *Quel changement cette génération impose-t-elle ?*

B. C. : Elle impose d'abord une réflexion. Les Yers sont exigeants vis-à-vis de leurs managers. Ils ont besoin d'être accompagnés. On a l'impression que ce sont des sauvages ? Ils n'en sont pas. On pense que ce sont des zappeurs ? Pas vraiment. Ils pensent que ce n'est pas parce que vous êtes manager que vous êtes le plus intelligent, ni que cela vous donne le droit de leur parler n'importe comment. Les managers doivent se « réinitialiser » sur la confiance et l'autonomie.

Dd: *Cette génération est-elle porteuse de mutations vers une économie plus responsable ?*

B. C. : Ces gens sont juste décalés par rapport aux valeurs de la société. Les anciens ne comprennent plus les jeunes, ne savent plus leur parler, ont perdu pied. Cette génération est une alerte. Nous transitionnons brutalement de l'époque de la performance, de la hiérarchie, vers la culture de l'harmonie, de

l'équilibre entre privé et professionnel, du désir, du plaisir au travail, de la convivialité... Le système s'est fissuré voici une trentaine d'années. C'est ce que nous montrent les Y. Ils ne sont plus un signal faible. Danone a choisi l'option Y, le luxe s'y intéresse fortement, mais l'entreprise est encore dans le déni de ce qui se passe, alors que nous avons des managers désorientés, en perte de sens, qui ne savent plus vraiment à quoi ils servent. Il faut que l'entreprise prenne la vague, sinon ce sera difficile pour elle. L'entrepreneuriat social et solidaire offre aujourd'hui une vraie alternative, une vraie innovation. Nous voyons aussi émerger un entrepreneuriat tribal : des gens sont à l'école ensemble, s'aiment beaucoup, montent une boîte ensemble.



Benjamin Chaminade

“



Stéphane, 24 ans, ingénieur systèmes

« Nous sommes au cœur d'un changement radical. Nous sommes plus les acteurs de ce changement que nos aînés. Notre jeunesse nous pousse à changer l'ordre établi. Je ne ferai pas toute ma vie de l'informatique. Je vais en avoir marre. Dans ma société, nous étions 50 quand j'y suis entré, il y a quatre ans. Nous sommes 200 et nous avons intégré un groupe de 9000 personnes. Les méthodes de management ont changé,

le nombre de strates a augmenté.

Il faudrait que l'entreprise reste à taille humaine et ne devienne pas un pachyderme. Avant, je connaissais tous les échelons de hiérarchie, j'avais accès à l'ensemble de l'information. Quand on est dans une trop grosse structure, elle déshumanise. La croissance et le développement sont-ils compatibles avec le respect de l'humain ? Avec le profit, oui. Mais pourquoi ? »

”

L'entreprise... de séduction

Les entreprises adaptent-elles leurs processus de recrutement aux profils parfois déroutants des Y? Certaines ont commencé pour séduire des jeunes plus intéressés par les valeurs sociétales et environnementales que par le prestige d'une marque.

«Le phénomène n'impacte pas encore les PME, explique Pierre-Samuel Guedj, associé chez Publicis Consultant. *Seuls certains grands groupes ont adapté leur communication pour attirer les jeunes diplômés des écoles d'ingénieurs, de Sciences Po, de HEC ou de l'Essec. Des responsables en ressources humaines travaillent spécifiquement sur ces profils. Nous assistons à une guerre des talents...*».

Les Yers fuient un management pyramidal. Sans refuser la hiérarchie, ils veulent que leurs

valeurs et leurs idées soient reconnues. L'autorité non justifiée ne passe pas. Ils sont sensibles au management en co-construction et souhaitent un retour immédiat sur ce qu'ils apportent. «Les jeunes de la génération Y ont parfaitement intégré le concept de mobilité, ils travaillent aussi bien dans les locaux de l'entreprise que dans un bar ou chez eux: c'est l'entreprise qui doit s'adapter à eux».

Pour répondre aux attentes des Y, soucieux de donner du sens à leur vie, des grandes entreprises comme GDF-Suez, la RATP ou la Société Générale n'hésitent pas à se déplacer sur les campus ou à concevoir des Business Games. Elles mettent en avant leurs fondamentaux et leur engagement sociétal et environnemental tout en sachant que les Yers maîtrisent parfaitement les nouvelles

technologies. Pas question de leur conter des fadaïses. «Ces jeunes ne cherchent pas à avoir une marque sur leur CV. Ils cherchent quelque chose de très opérationnel et d'engagé. Ils sont attentifs à l'utilité sociale de l'entreprise dans son environnement».

EN SAVOIR +

Les Business Games sont des jeux d'entreprise qui s'adressent aux étudiants du monde entier, d'universités, d'écoles de commerce et d'écoles d'ingénieurs. Ils jouent de séduction et contribuent aux recrutements en utilisant les NTIC. Des exemples auprès de l'Université Paris-Dauphine et de la Société Générale:

www.mastermarketingdauphine.com/Les-Business-Games-Une-nouvelle.html

www.societegenerale.com/couillisses/citizen-act-le-business-game-de-societe-generale



Myriam et Malika, 26 ans, designers luxe

«Nous découvrons un grand groupe. C'est plutôt une forme d'enlèvement. C'est trop cloisonné, trop en silo, trop réseauté. Les managers sont dans leurs trucs, ils en oublient la personne en face d'eux. Ils ont peur de perdre et même de se transformer pour aller vers un meilleur. Nous allons modifier beaucoup les modèles sociaux, et même les modèles économiques. Il nous faut un peu de temps, nous arrivons à peine. Nous avons compris qu'il y a un enjeu humain et collectif très fort. Ceci dit, nous apprenons du monde du travail. Mais nous ne supportons pas que des managers se réfèrent à leur âge pour légitimer leur parole. Nous cherchons l'autorité, celle de l'expérience. Nous croyons au binôme senior-junior.

Nous sommes les enfants de la mondialisation. La culture est plus importante que la nationalité. Sur la question du développement durable, notre entreprise répond par les citizen days: un groupe multinational leader consacre quatre heures à la citoyenneté pour répondre aux enjeux du développement durable! Ces actions témoignent que l'entreprise n'a pas opéré la moindre mutation, alors que nous pourrions agir sur nos pratiques, sur nos métiers, évoluer vers des comportements plus respectueux de l'environnement, plus équitables et pas plus coûteux... Mais tout est au service du profit, très peu au service de l'innovation. Oui, l'entreprise est une clé du changement, mais elle n'assume pas ce rôle. Il faut dire que son conservatisme est cautionné par la passivité des consommateurs.

Sous nos façades lisses, polies et tranquilles, des ouragans se préparent. On fait se poser des questions à ceux qui nous encadrent: à quoi sert mon job, que fais-je pour mes enfants au-delà de l'argent? Eux, ils n'ont souvent rien, au-delà de l'argent.»



“



Lucille, 24 ans, stagiaire en arts appliqués

«Nous sommes dans une période de changement. En sommes-nous initiateurs? Nous en sommes bien évidemment les acteurs. Nous sommes en lien avec l'actualité et la société en muta-

tions. Les méthodes de travail et d'imagination de projets doivent être réformées: moins de hiérarchie, plus de collaborations, plus de croisement de métiers et de compétences, plus de transversal.

Je suis sensible aux grands enjeux: l'environnement, par exemple. Nous avons une responsabilité individuelle pour le collectif. Nous pouvons choisir l'orientation de nos vies.

Je ne suis pas certaine que notre génération partage majoritairement ces idées. Mais ce sont des problématiques qui inquiètent et dont on est conscients. Nous sommes une génération assez particulière. Le chômage élevé des jeunes nous pousse à innover.

Je pense que nous sommes la génération de la transformation.»”

”

RAPPORT DE MISSION

Y a-t-il un problème «génération Y» ou bien y a-t-il une difficulté de relation entre aînés et jeunes entrants dans le monde du travail? Le monde du travail, structuré par les anciens, ne vit-il pas comme une remise en question - difficilement soutenable - leurs compétences et leurs comportements? Conservatisme, quand tu nous tiens... Aurait-on oublié que la jeunesse crée des usages nouveaux de la société construite par les aînés?

Si nous l'évaluons au travers des témoignages recueillis, cette jeunesse propose des atouts aux organisations et à l'entreprise, bien nécessaires aux mutations qu'impose l'époque, en interne et en externe. En interne, cela concerne particulièrement les modes de management et le sens. En externe, il s'agit de la prise en compte des grands enjeux par la responsabilité sociale et environnementale.

Un jeune Yers nous interpelle sur l'universalité de ce prétendu phénomène: en effet, comment se comporte cette génération dans les sociétés pauvres ou émergentes? On pourrait aussi se demander si la génération Y existe - et de quelle façon - parmi les 150000 jeunes qui sortent annuellement du système scolaire français sans diplôme ni qualification. ■

SOURCES

- **Les jeunes de la génération Y, un atout pour l'employeur**, Christine Lagoute, Le Figaro, 16 janvier 2012.
- **Génération Y: les jeunes et les réseaux sociaux, de la dérision à la subversion**, Monique Dagnaud, Nouveaux Débats, Presses de Sciences Po, 2011.
- **Le web, ce laboratoire du capitalisme sympa**, Monique Dagnaud, Le Débat, mai-août 2010.
- **Trois figures de l'individu**, Marc Gauchet, Le Débat, mai-août 2010.
- **Pour en finir avec la génération Y**, enquête sur une représentation managériale, François Pichault, Mathieu Pleyers, Congrès de l'AGRH, 2010.
- **La génération Y au travail: un péril jeune?**, Jean Pralong, Congrès de l'AGRH, 2009.
- **Où est passée la génération Y?**, Jean-Pierre Coulange, Liaisons sociales magazine, février 2009.
- **Mardi des experts**, APM, février 2009: Les jeunes au travail qui êtes-vous? Que voulez-vous?, avec Benjamin Chaminade, Roland Guinchard, Philippe Pierre www.philippepierre.com/media_video_generation_y
- **Génération X**, Douglas Copland, Ed 10-18.
- **Les Liens intergénérationnels en entreprises**: www.institut-kervegan.com
- **La génération Y existe-t-elle?**, entretien croisé de Jean Pralong et de Julien Pouget, EducPros.fr, www.educpros.fr/detail-article/h/1651bbbe2c/a/la-generation-y-existe-t-elle-vraiment.html